



Юрий Квашнин

# БЕЛОРУССКИЕ ТОВАРОПРОВОДЯЩИЕ КОМПАНИИ В СТРАНАХ СНГ

Юрий Дмитриевич Квашнин – к. и. н., и. о. старшего научного сотрудника Центра европейских исследований ИМЭМО РАН.

Электронная почта: ykvashnin@gmail.com

В статье, выполненной в рамках совместного проекта ИМЭМО РАН и Центра интеграционных исследований Евразийского банка развития, рассматриваются вопросы развития товаропроводящей сети (ТПС) Республики Беларусь. Методологию исследования составили результаты мониторинга белорусских инвестиций в странах СНГ в 2007–2012 годах. На основе проведенного анализа показана роль ТПС в системе государственной поддержки экспорта, прослежена динамика расширения ТПС, проведена оценка эффективности товаропроводящих предприятий как инструмента внешнеторговой политики. Особое внимание уделено маркетинговой политике белорусских ТПС и проблеме использования странового бренда для укрепления позиций белорусских экспортеров.

*Ключевые слова:* товаропроводящая сеть, Республика Беларусь, прямые инвестиции, экспортная политика.

\* \* \*

Инвестиционная деятельность белорусских компаний за рубежом долгое время была слабо освещена в научных публикациях. Недостаточное внимание к этому вопросу связано с незначительным объемом белорусских инвестиций. К концу 2011 года накопленные ПИИ составили всего \$290 млн, оказавшись на одном уровне с такими странами, как Ботсвана, Бангладеш и частично признанная Республика Косово (Международный валютный фонд, 2011). Даже по меркам стран СНГ белорусские капиталовложения незначительны и на порядок отстают от инвестиций российских, казахстанских, украинских и азербайджанских предприятий. В то же время на протяжении последнего десятилетия прослеживается отчетливая тенденция к увеличению общего числа предприятий с белорусским капиталом, особенно в России, Литве, Латвии и на Украине, где их количество исчисляется сотнями. Объясняется это противоречие тем, что значительная часть белорусских прямых капиталовложений осуществляется государственными компаниями-экспортерами и направлена не на созда-

ние производства за рубежом, а на продвижение в соседних странах товаров белорусской промышленности.

Одна из главных особенностей белорусской экономики — ее ориентация на экспорт, объем которого составляет более 50% ВВП страны. Вместе с тем торговый баланс Беларуси отрицателен: например, в 2011 году разница между экспортом и импортом составила около \$5 млрд (Государственный таможенный комитет Республики Беларусь, 2011). Дефицит торгового баланса складывается в основном из-за отрицательного сальдо в торговле с Россией, которое лишь частично удается компенсировать за счет наращивания экспорта в другие страны. Поэтому белорусское правительство традиционно уделяет большое внимание созданию благоприятных условий для развития экспорта, постоянно совершенствуя (хотя не всегда с однозначными результатами) институциональные основы и законодательную базу его поддержки. По словам премьер-министра страны М. Мясниковича, для Беларуси вопросы борьбы за рынки сырья и рынки продаж выходят за пределы экономических категорий и являются элементами национальной безопасности (Белорусские новости, 2012).

Основным инструментом поддержки экспансии белорусской продукции на зарубежные рынки является так называемая товаропроводящая сеть (ТПС), то есть «совокупность иностранных юридических и физических лиц и расположенных за рубежом обособленных подразделений белорусских юридических лиц, включая их филиалы и представительства, осуществляющих реализацию или реализацию и сервисное обслуживание товаров (продукции) белорусских производителей» (Совет министров, 2012).

В рамках статьи мы попытаемся определить, какую роль играет ТПС в системе государственной поддержки белорусского экспорта, проследить динамику ее развития в странах СНГ и оценить эффективность ТПС как инструмента внешнеторговой политики. Методологической основой исследования стало проведение ежегодного мониторинга белорусской ТПС (с 2007 по 2012 год) на основе анализа официальных сайтов белорусских государственных предприятий, концернов и ведомств, статистики Министерства торговли, а также материалов производственно-практического журнала «Товаропроводящая сеть Республики Беларусь», созданного министерством для содействия внешнеторговой деятельности.

## **ТОВАРОПРОВОДЯЩАЯ СЕТЬ КАК СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ЭКСПОРТА**

Согласно постановлению Совета министров Республики Беларусь, в товаропроводящую сеть входят следующие разновидности предприятий:



- *Субъекты ТПС с белорусским уставным капиталом или его долей.* В эту категорию входят иностранные юридические лица (унитарные предприятия либо хозяйственные общества), учрежденные одним или несколькими белорусскими юридическими лицами, включая филиалы и представительства белорусских компаний. Сфера их деятельности — реализация и (или) сервисное обслуживание товаров по договору с производителем или уполномоченной организацией.
- *Сборочные производства* — субъекты ТПС, в том числе с уставным капиталом производителя, осуществляющие на основе поставляемых производителем машинокомплектов (узлов, деталей, запасных частей, комплектующих и других изделий) сборку и изготовление конечной продукции, а также ее реализацию.
- *Дилеры* — субъекты ТПС, осуществляющие реализацию и (или) реализацию и сервисное обслуживание товаров производителя *от своего имени и за свой счет.*
- *Дистрибьюторы* — субъекты ТПС, реализующие товары *от имени производителя за свой счет.*
- *Иностранные сетевые торговые организации* — иностранные юридические лица, осуществляющие розничную торговлю товарами производителей через входящие в их состав дочерние торговые организации (филиалы).

Субъекты ТПС с белорусским капиталом представляют лишь вершущку айсберга: по данным Министерства торговли Беларуси на начало 2012 года, за пределами страны функционирует 329 субъектов ТПС с белорусскими инвестициями, в то время как общее количество товаропроводящих компаний насчитывает более 3800. Теоретически к субъектам ТПС с белорусскими инвестициями относятся даже те, у которых доля белорусского капитала составляет всего несколько процентов. Однако на практике белорусские предприятия-инвесторы стараются сформировать уставный фонд ТПС либо целиком, либо с незначительным участием иностранного капитала.

Как отметил еще в 2007 году заместитель министра торговли Республики Беларусь И. Степаненко, «созданная товаропроводящая сеть с белорусскими инвестициями должна стать своеобразным скелетом, на котором будут держаться косвенные субъекты» (Степаненко, 2007). «Во всех странах мира создать ТПС исключительно с белорусскими инвестициями невозможно — это недешево и не всегда эффективно», поэтому основной акцент в продвижении продукции на внешние рынки должен быть сделан на развитии дилерской сети без прямых капиталовложений со стороны белорусских предприятий.

Координация создания ТПС, а также проведение иных мер поддержки белорусского экспорта (участие в формировании договорно-правовой базы для развития внешней торговли, проведение выставок



Рисунок 1. Структура товаропроводящей сети организаций Республики Беларусь с участием белорусского капитала

Источник: официальный сайт Министерства торговли Республики Беларусь (<http://www.mintorg.gov.by/>).

и ярмарок за рубежом) осуществляется Министерством торговли. Переход к централизованному созданию ТПС с точки зрения правительства Беларуси позволит минимизировать сотрудничество с местными торговыми сетями и самостоятельно наладить дистрибуцию.

Среди государственных концернов и ведомств (в том числе министерств и областных и городских исполнительных комитетов) по количеству субъектов ТПС безусловное лидерство принадлежит Министерству промышленности, в ведении которого по всему миру имеется 120 товаропроводящих предприятий с белорусскими инвестициями. Второе, третье и четвертое места занимают концерны «Беллегпром», «Белнефтехим» и «Беллесбумпром» (соответственно 50, 33 и 25 предприятий), пятое место делят между собой «Белгоспищепром» и Министерство архитектуры и строительства (по 17 субъектов ТПС). Относительно разветвленная сеть Министерства архитектуры объясняется тем, что в его ведении находится крупное предприятие «Керамин», которое реализует керамическую плитку на территории России, Украины, Азербайджана, Молдовы и непризнанной Приднестровской Молдавской Республики.

Из конкретных предприятий наибольшее количество субъектов ТПС в странах СНГ создали БелАЗ (27), Минский тракторный завод (17), деревообрабатывающий холдинг «Пинскдрев» (15), текстильная фабрика «Моготекс» (10), производитель автомобильных шин «Белшина» (10) и Минский автомобильный завод (МАЗ). Однако эти цифры не должны вводить в заблуждение, так как субъекты ТПС сильно отличаются друг от друга как по масштабу деятельности, так и по по-



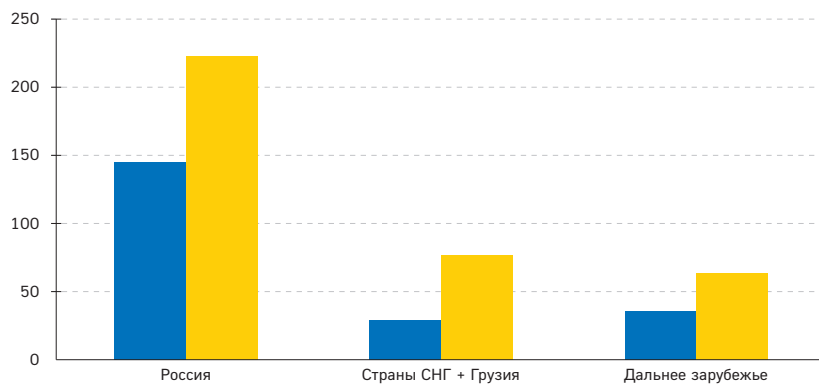
казателям эффективности. Например, три из восьми товаропроводящих предприятий МАЗа в настоящее время в стадии банкротства.

Общее количество создаваемых ежегодно субъектов ТПС впечатляет: например, сеть концерна «Беллепром» только в 2010 году увеличилась на 36 дилерских и дистрибуционных компаний и три торговых дома. Однако среди субъектов ТПС на территории России преобладают мелкие фирмы с незначительными инвестициями, редко превышающими несколько десятков тысяч долларов. Это вполне вписывается в общую экономическую стратегию белорусских предприятий, которые предпочитают не выносить производства за рубеж, а, производя продукцию у себя на родине, создавать наиболее благоприятные условия для продвижения товаров за границей, что не требует каких-либо серьезных капиталовложений. Единственная относительно крупная инвестиция в рамках ТПС была осуществлена Минским тракторным заводом (МТЗ), который вложил в создание шести торговых домов в России, представляющих собой совместные предприятия, контрольные доли уставного капитала которых принадлежат заводу.

Начавшийся в 2008 году мировой экономический кризис не только не замедлил, но, напротив, ускорил процесс расширения ТПС белорусских компаний. Но география несколько изменилась. Снижение товарооборота с Россией вынудило белорусских экспортеров обратить внимание на другие рынки, и в 2009–2012 годах рост числа товаропроводящих компаний осуществлялся в значительной степени за счет других стран СНГ и Грузии. Если в середине 2007-го на долю России приходилось 73% от общего числа субъектов ТПС с белорусским капиталом и 86% от числа субъектов ТПС, расположенных в странах СНГ, то в конце 2012 года эти показатели составляли соответственно 63 и 74%. При этом доля товаропроводящих предприятий, работающих в странах дальнего зарубежья, практически не изменилась (15% в 2007 году и 16% в 2012-м).

Новым явлением стало создание многофункциональных торговых

Рисунок 2. Динамика роста количества субъектов ТПС с белорусским капиталом



Источник: составлено автором по данным Министерства торговли Республики Беларусь (<http://www.mintorg.gov.by/>).

домов, предлагающих продукцию широкого спектра компаний в тех странах, где у белорусских производителей нет прочных позиций и перед ними стоит задача освоения нового рынка (например, в Туркменистане и Армении).

Белорусские инвестиции не исчерпываются вложениями в торговые ТПС (хотя именно этот тренд преобладал начиная с середины 2000-х). Помимо продвижения собственных дистрибьюторских сетей, белорусские компании (в первую очередь машиностроительные, такие как БелАЗ и уже упомянутый МТЗ) создают сборочные производства, как правило, на базе уже существующих заводов. Так, БелАЗ в 2010 году учредил совместное предприятие в Коркино (Челябинская область), в которое помимо самого БелАЗа вошел Коркинский экскаваторно-вагоноремонтный завод, где и была запущена производственная линия. «Гомсельмаш» (структура БелАЗа) еще в середине 2000-х в рамках совместного предприятия с «Брянксельмашем» начал сборку машинокомплектов белорусского производства. Организация окончательной сборки из уже существующих деталей на российских мощностях не нуждается в больших инвестициях: в каждом из двух вышеперечисленных примеров их объем не превысил \$1 млн. Всего за 2010 год в России было создано 31 сборочное производство, однако в большинстве своем это небольшие предприятия: их совокупная выручка составила порядка \$100 млн, то есть в среднем около \$3 млн на каждое. На продукцию некоторых сборочных заводов в России не нашлось спроса, и производство было свернуто. Так произошло, в частности, со сборкой белорусских тракторов на заводах «СпецТехника» (Рубцовск, Алтайский край) и «РосБелТрактор» (Санкт-Петербург). Это свидетельствует о недостаточном знакомстве руководства белорусских предприятий с российскими реалиями.

## БЕЛАРУСЬ КАК БРЕНД

Успех продукции белорусских производителей на рынках СНГ во многом связан с положительным восприятием местной продукции в соседних странах, унаследованным еще со времен Советского Союза. Белорусские товары ассоциируются у потребителей с достаточно высоким качеством и умеренными ценами. Указание «сделано в Беларуси» — это гарантия качества для весьма обширного перечня товаров, к которому относятся продукты питания, изделия легкой промышленности, косметика и т. д. Во многом это объясняется наличием целенаправленной государственной политики. Республика Беларусь является единственным государством СНГ (и об этом постоянно пишется на официальных сайтах и в рекламных проспектах белорусских компаний), соблюдающим старые советские ГОСТы (в отдельных случаях они даже были ужесточены). Для поддержания позитивного имиджа товаропроводящие предприятия тех компаний, которые уже имеют



сложившуюся репутацию за рубежом, всячески подчеркивают свое белорусское происхождение, тем самым работая на имидж страны.

За последнее десятилетие в России и на Украине (в меньшей степени — в других странах СНГ) было создано множество торговых компаний, реализующих белорусские товары и использующих слово «белорусский» в качестве бренда: «Белорусские обои», «Белорусские продукты», «Белорусские консервы» и др. (Тополько, 2012). В ряде случаев учрежденные в России субъекты ТПС продают товары сразу нескольких компаний из Беларуси. Наиболее яркий пример — ООО «Белорусская сахарная компания», успешно реализующее в России продукцию четырех сахарных комбинатов.

Параллельно растет количество товаропроводящих предприятий без участия белорусских инвестиций, использующих слово «белорусский» или другие слова, имеющие прочные ассоциации с Республикой Беларусь, в маркетинговых целях. Так, на конец 2012 года только на территории России было зарегистрировано более десяти торговых домов со словом «белорусский» в названии, среди которых лишь три (см. таблицу 1) имеют белорусские инвестиции. Интересно также отметить, что многие магазины, указывающие белорусскую принадлежность, на деле торгуют товарами из самых разных стран. Например, московская сеть магазинов «Белорусская мебель» реализует не только белорусские, но и российские и китайские изделия.

Таким образом, использование странового бренда является важной составляющей конкурентной стратегии белорусских производителей. При этом важно отметить, что узнаваемость конкретных белорусских компаний, занимающихся производством товаров широкого потребления, остается невысокой (среди немногих исключений — производитель женского белья «Милавица», имеющий популярные торговые марки за пределами Беларуси). В этой стратегии есть как свои преимущества (возможность выхода на экспортные рынки для малоизвестных предприятий), так и недостатки. Беларусь как бренд имеет устойчивые позиции только в странах бывшего СССР, в то время как в государствах дальнего зарубежья белорусское происхождение вряд ли может быть мотивирующим фактором при выборе товара (Романчук, 2012). Соответственно, те компании, которые имеют товаропроводящие предприятия в «дальних» странах (в основном это производители тяжелой промышленности — БелАЗ, МТЗ, БМЗ), вынуждены делать акцент на других преимуществах, в первую очередь на более низких по сравнению с конкурентами ценовых предложениях. То же можно сказать и о компаниях, работающих в инновационной сфере, в частности в информационно-коммуникационных технологиях. Так, частная фирма Wargaming.net, ставшая одним из признанных лидеров на рынке онлайн-игр и имеющая представительства во многих странах мира (в США, Франции, Германии, на Кипре, в Южной Корее, Австралии и Сингапуре), проводя маркетинговую

Название субъекта ТПС с белорусским капиталом	Компания-учредитель	Место регистрации	Поставляемая продукция
ООО «Белкондитер»	кондитерские фабрики «Спартак», «Коммунарка», «Красный Мозырянин», «Слодych» и «Витьба»	Москва	кондитерские изделия
ООО «БеларусьАлко»	Гомельский ликероводочный завод и др.	Москва	ликероводочная продукция
ООО «Белорусская сахарная компания»	Городейский, Скидельский, Слуцкий и Жабинковский сахарные комбинаты	Москва	сахар
ООО «Белорусская продовольственная компания»	Белгоспищепром	Москва	соль, консервы мясные и плодоовощные продукты питания
ЗАО «Торговый дом «Белорусский гостинец»	Белгоспищепром	Санкт-Петербург	пивоваренная продукция
ООО «Белорусско-северозападная продовольственная торговая компания»	Белгоспищепром	Санкт-Петербург	картофель и овощи, плодоовощные консервы
ООО «Северо-Западный российско-белорусский торговый дом»	Белгоспищепром	Санкт-Петербург	молочная и мясная продукция
ООО «Белорусский лен — Иваново»	Ольшанский льнокомбинат	Ивановская область	льняные и полулльняные ткани, комплекты столового и постельного белья
ООО «Белорусское домостроение»	завод газетной бумаги	Москва, Санкт-Петербург	дома из клееного дуба
ООО «Белорусская мебель»	студия «К-мебель», «Явид», «Пинскдрев», «Молодечномебель», Вилейская мебельная фабрика и «Гомельдрев»	Санкт-Петербург	мебель
ООО «Белорусско-уральская компания»	«Белшина»	Челябинская область	шины и покрышки
ООО «Торговый дом «Белорусские продукты»	Гомельский облисполком	Московская область	колбасные изделия, мясные консервы, полуфабрикаты, субпродукты
ООО «СП «Беларус-Инмаш»	Минский тракторный завод	Республика Башкортостан	тракторы «Беларус-320.4» и запасные части
ООО «Беларус-Юг»	Минский тракторный завод	Ростовская область	тракторы «Беларус-320.4» и запасные части

Таблица 1. Субъекты ТПС на территории России, использующие слово «белорусский» в своем названии



кампанию за пределами СНГ, предпочитает вообще не упоминать о своем белорусском происхождении.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТПС

Официальные данные по динамике развития товаропроводящей сети свидетельствуют о ее постоянном количественном (рост числа субъектов ТПС) и качественном расширении (увеличение объемов продаж и возрастание доли экспорта, осуществляемого через ТПС). Однако, если сравнить текущие показатели с плановыми, картина складывается не столь однозначная. Поставленная правительством задача к 2010 году экспортировать через товаропроводящую сеть 80% всей продукции так и не была осуществлена. Правда, отдельные предприятия сумели достичь в этом направлении значительных подвижек. Так, комбинат «Белшина», который обычно приводится в качестве примера успешного расширения ТПС, в настоящее время реализует таким образом 60% продукции. Однако у предприятий пищевой и легкой промышленности эти показатели заметно ниже и большая часть продукции по-прежнему продается через зарубежных посредников.

В ноябре 2012 года президент Беларуси А. Лукашенко открыто признал недостаточную эффективность ТПС, заявив, что «менее 10% белорусского экспорта реализуется через собственные сети, но и эти организации страдают низкой финансовой дисциплиной, отсутствием грамотной ценовой политики» (Новости Беларуси, 2012). Также глава государства констатировал, что продукция белорусских предприятий (в том числе МТЗ) часто продается на внешние рынки в обход собственных сетей, например, поставляется посредникам по внутренним ценам якобы для реализации на территории Беларуси, но в реальности идет на экспорт. Однако следует также отметить еще одну проблему, которая не всегда учитывается властями: многие из субъектов ТПС с белорусскими инвестициями существуют лишь на бумаге или же, не сумев обеспечить рентабельность продаж, находятся на грани банкротства. Мониторинг ТПС за 2012 год показал, что из 214 юридических лиц, зарегистрированных на территории России, как минимум 15 фактически не работают (на практике таких «мертворожденных» компаний несколько больше, так как не обо всех удалось собрать необходимые сведения). Правда, по другим странам СНГ, где создание ТПС началось сравнительно недавно, этот показатель заметно ниже, что свидетельствует о более осмотрительных действиях властей на этом направлении.

Проблемы, с которыми сталкивается в своем развитии ТПС Беларуси, являются прямым следствием планового характера сложив-

шейся в стране экономической системы. Недостаточная эффективность ряда товаропроводящих компаний связана с тем, что решения о их создании зачастую принимаются без учета текущей рыночной конъюнктуры, по инициативе чиновников из Министерства торговли, которые могут руководствоваться неэкономическими соображениями (например, стремлением отчитаться о большом количестве новых субъектов ТПС). Известны также случаи, когда белорусские производители, уже имевшие достаточно эффективные схемы продаж, вынуждены были отказываться от них и поставлять продукцию во вновь созданные торговые дома, что негативно сказывалось на выручке. Критики системы акцентируют внимание на том, что ТПС в большей степени отвечает цели распределения товаров, нежели их продвижения за рубежом (Директор, 2006). В связи с этим перед белорусской ТПС стоит задача усиления маркетинговой составляющей деятельности и перехода к более активной политике, направленной на завоевание внешних рынков.

Белорусские власти склонны считать, что недостатки ТПС не имеют системного характера и могут быть устранены дополнительными административными мерами, например, путем создания нового регулирующего органа — постоянно действующей комиссии по развитию экспорта и совершенствованию работы товаропроводящей сети под председательством премьер-министра. Вероятным средством решения назревших вопросов может стать повышение эффективности уже существующих субъектов ТПС, в частности, с помощью введения более гибких форм реализации товаров (продажа в кредит или в рассрочку), что позволит решить проблему затоваривания складов, с которой в последние годы сталкиваются многие фирмы с белорусскими инвестициями. Еще одной стороной работы может стать развитие новых направлений торговой экспансии. Уже сейчас белорусские предприятия пытаются активно осваивать рынки стран СНГ, проникая, в частности, в республики Центральной Азии и Закавказья. Но даже в России остается немало возможностей для расширения ТПС, особенно в тех регионах, где белорусская продукция почти не представлена (более половины действующих в России субъектов ТПС с белорусскими инвестициями зарегистрированы в четырех субъектах Федерации — Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Смоленской областях).

Несмотря на то, что процесс развития товаропроводящей сети сталкивается с очевидными сложностями и субъекты ТПС не всегда оправдывают возложенные на них ожидания, никакие альтернативные пути продвижения белорусского экспорта в настоящее время не просматриваются. До тех пор, пока большая часть экспортируемой продукции будет производиться государственными (или полугосударственными) предприятиями, курс на расширение ТПС, скорее всего, будет продолжаться.



## ЛИТЕРАТУРА

Белорусские новости (2012) «Мясникович: прозрачность торговых и финансовых потоков через товаропроводящую сеть за рубежом недостаточна». Доступно на: [http://naviny.by/rubrics/auto/2012/10/17/ic\\_news\\_113\\_403779/](http://naviny.by/rubrics/auto/2012/10/17/ic_news_113_403779/)

Государственный таможенный комитет Республики Беларусь (2011) Доступно на: [http://gtk.gov.by/ru/stats/itogi\\_2011/jan\\_dek\\_2011](http://gtk.gov.by/ru/stats/itogi_2011/jan_dek_2011)

Директор (2006) Товаропроводящая или «товарозабирающая» сеть? Доступно на: <http://www.economy-law.com/cgi-bin/print.cgi?date=2006/12/31&name=12>

Международный валютный фонд (2011) IMF Table 6-o: Outward Direct Investment Positions by All Reporting Economies Cross-classified by Counterpart Economies, as of end-2011. Доступно на: [elibrary-data.imf.org](http://elibrary-data.imf.org)

Новости Беларуси (2012) «Лукашенко требует от правительства повысить эффективность работы по увеличению экспорта». Доступно на: [http://www.belta.by/ru/all\\_news/president?id=613966](http://www.belta.by/ru/all_news/president?id=613966)

Постановление Совета министров Республики Беларусь № 183 (2012) Доступно на: [www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&po=C21200183&p1=2](http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&po=C21200183&p1=2).

Романчук Я. (2012) Строители и разрушители бренда «Беларусь». Доступно на: [http://naviny.by/rubrics/opinion/2012/09/12/ic\\_articles\\_410\\_179175/](http://naviny.by/rubrics/opinion/2012/09/12/ic_articles_410_179175/)

Степаненко И. (2007) «Усиление конкуренции на внешних рынках требует создания более эффективной товаропроводящей сети за рубежом». *Товаропроводящая сеть Республики Беларусь*. № 1.

Тополько А. (2012) Как белорусский продукт кормит бизнес в России. Доступно на: [http://www.zautra.by/art.php?sn\\_nid=10353&sn\\_cat=6](http://www.zautra.by/art.php?sn_nid=10353&sn_cat=6)

